

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan industri perbankan syariah yang pesat menunjukkan peningkatan minat masyarakat terhadap sistem keuangan yang berlandaskan prinsip-prinsip syariah. Bank-bank konvensional sering kali mengadopsi model perbankan syariah sebagai strategi untuk mengakomodasi permintaan pasar yang berkembang. Konversi bank konvensional ke bank syariah mengharuskan perubahan dalam struktur organisasi, sistem informasi, dan proses operasional. Transformasi ini dapat memengaruhi kinerja pegawai, memerlukan pelatihan, adaptasi terhadap aturan syariah, dan penyesuaian terhadap tata kelola yang berbeda.

Kemunculan perbankan syariah atau perbankan Islam selama ini dengan sistem ekonomi syariah dan seiring dengan adanya upaya dari sarjana Muslim yang mendukung perkembangan gagasan ekonomi yang berbasis nilai-nilai Islam. Demikian di abad ini adalah sebuah gerakan ekonomi baru yang ikut mengadopsi gagasan dan konsep dengan perekonomian modern. Perekonomian Syariah lebih ditunjukkan penerapannya pada konsep ekonomi moneter melalui Bank Syariah dengan menjadi kitab suci agama Islam sebagai dasar hukum pelaksanaannya.

Antara bank konvensional dengan Bank Syariah ditemukan perbedaan yang mendasar (hal-hal yang prinsip) terutama masalah bunga. Sebagaimana diketahui bank konvensional akrab dengan istilah bunga baik bunga pinjaman maupun bunga tabungan, sedangkan bank syariah menggunakan istilah bagi hasil

karena bunga bank merupakan perbuatan yang tidak dibenarkan dalam syariat Islam.

Berdasarkan Statistik Perbankan Indonesia, pasar Perbankan Syariah sebesar 5.94% pada Bulan Februari 2019 dengan pertumbuhan aset sebesar 13.07% (Setiadi et al., 2019). Bank Umum Syariah memberikan kontribusi yang tinggi yaitu sebesar 66.54% dan sisanya merupakan kontribusi dari Unit Usaha Syariah.

Menurut UU Nomor 21 pada tahun 2008 mengenai perbankan syariah, konsep perbankan dua jendela di Indonesia akan segera berakhir maksimal pada tahun 2023. Bank yang menjalankan kegiatan usahanya dengan mode Bisnis Syariah menggunakan Unit Usaha Syariah harus melakukan konversi atau spin off (Iim Hilman et al., n.d.). Kedua pilihan itu memiliki kelebihan maupun kekurangan, apabila suatu perbankan memilih untuk Spin off maka Bank tersebut membutuhkan dana lebih dari Rp. 500 Milyar untuk membentuk 1 buku Bank yang cenderung lebih sulit untuk penuh, sedangkan apabila suatu perbankan memilih untuk melakukan konversi yang dibutuhkan ialah Political Will yang kuat untuk mengkonversi bank.

Hadirnya qanun Lembaga Keuangan Syariah No 11 Tahun 2018 merupakan hak khusus bagi Aceh dan telah membawa angin segar bagi perkembangan industri perbankan syariah di Aceh, sejumlah bank konvensional yang berada di Aceh diwajibkan untuk melakukan konversi menjadi bank syariah, hal ini tentunya berdampak pula pada peningkatan perekonomian masyarakat Aceh. Qanun Lembaga Keuangan Syariah Merupakan wujud dan government driven Pemda Aceh dalam mengembangkan industri lembaga keuangan syariah lebih khusus perbankan syariah, Qanun ini telah diundang-undangkan secara sah pada

tanggal 4 Januari 2019, dan dalam ketentuannya 3 tahun setelah qanun ini sah, seluruh lembaga keuangan di provinsi Aceh harus menerapkan prinsip syariah.

Mengingat Qanun ini berlaku sampai tahun 2021, bank besar dan bank menengah mulai mematangkan rencana ekspansi ke Provinsi Aceh. Upaya ini tidak terlepas dari diterapkannya penerapan Qanun Lembaga Keuangan Syariah (LKS) Aceh yang bakal diberlakukan paling lambat 2021.

Perbankan konvensional yang sudah berada di Aceh saat ini juga sudah mulai mengkonversikan diri menjadi Bank Syariah. Konversi bank umum konvensional menjadi bank umum syariah mempunyai syarat dan prosedur tersendiri karena memiliki perbedaan yang cukup mendasar, khususnya pada karakteristik antara perhitungan bunga dengan bagi hasil. Begitu pula mengenai akibat hukum yang timbul setelah bank umum konvensional dikonversi menjadi bank umum syariah tentu juga memiliki ciri khas tersendiri. Selain itu juga mengenai kedudukan kedua bank umum tadi dalam sistem perbankan di Indonesia serta mengenai kebijakan Bank Indonesia dalam mengembangkan kegiatan perbankan khususnya dalam kontribusinya terhadap proses konversi tersebut, karena saat ini konversi bank konvensional menjadi bank syariah dapat dijadikan sebuah alternatif pilihan bagi bank-bank yang ingin merubah kegiatan usahanya dari konvensional menjadi sistem operasional syariah.

Perbankan konvensional yang sebelumnya sudah mengganti dengan Bank Umum Syariah atau sudah memilik Unit Usaha Syariah harus menutup Cabang dan Unit konvensionalnya dan hanya membuka bank umum syariah saja. Saat ini semua perbankan konvensional sudah membenah diri untuk konversi menjadi Bank Syariah.

Dengan melihat fenomena demikian karena bunga bank merupakan perbuatan yang tidak sesuai dengan ajaran Islam maka munculah berbagai desakan dari kalangan ekonom Islam agar membangun jasa transaksi keuangan yang sejalan dengan syariah Islam. Hal ini membuat semakin hari popularitas perbankan syariah semakin digemari oleh kalangan Islam termasuk non- muslim di belahan dunia. Pasar keuangan beberapa tahun terkahir ini menyadari bahwa perlu melakukan perubahan sistem moneter harus segera dievaluasi mengingat perbankan sebagai sektor non ril memegang peranan penting terhadap maju mundurnya suatu perekonomian modern. Perubahan sistem dilakukan dengan konseptualisasi sistem perbankan yang bersumber dari interpretasi terhadap konsep dasar Islam (Marimin dan Romdhoni, 2015:75).

Bank Syariah pada awalnya dikembangkan sebagai suatu respon dari kelompok ekonomi dan praktisi perbankan muslim yang berupaya mengakomodasi desakan dari berbagai pihak yang menginginkan agar tersedia jasa transaksi keuangan yang dilaksanakan sejalan dengan nilai moral dan prinsip-prinsip syariah Islam. Umat Islam diharapkan dapat memahami perkembangan bank syariah dan mengembangkannya apabila dalam posisi sebagai pengelola bank syariah yang perlu secara cermat mengenali dan mengidentifikasi semua mitra kerja yang sudah ada maupun yang potensial untuk pengembangan bank syariah.

Pembentukan bank syariah melalui mekanisme konversi merupakan proses transformasi secara legal formil bank konvensional menjadi bank syariah. Konversi bank konvensional menjadi bank syariah dipandang merupakan mekanisme yang didasari oleh prosedur dan regulasi perbankan secara

komprehensif. Melalui mekanisme konversi, bank konvensional bertransformasi menjadi bank syariah secara legal formal. Konversi ini didasarkan pada prosedur dan regulasi perbankan yang komprehensif, mempengaruhi kewenangan bank dalam menyelenggarakan layanan sesuai prinsip syariah. Selain aspek legal formil, kebijakan konversi juga menyangkut pengawasan, tata kelola perusahaan, operasional bank, struktur keuangan, dan sumber daya manusia.

Didirikan dengan tujuan untuk dapat menjadi Bank Syariah yang amanah, terkemuka dan pilihan masyarakat, memberikan semangat lebih bagi Bank Syariah Indonesia untuk dapat terus menyediakan layanan perbankan syariah untuk membantu masyarakat dalam transaksi perbankan syariah serta meningkatkan perekonomian daerah di Kota Lhokseumawe. Sebagaimana tercermin dalam visi Bank untuk menjadi Bank Syariah yang amanah, terkemuka dan pilihan masyarakat, kemudian visi ini akan diwujudkan oleh Bank dengan memberikan solusi keuangan yang menyeluruh kepada nasabah sehingga Bank dapat menjadi partner keuangan nasabah sepanjang masa, serta mencapai nilai tambah yang bermanfaat bagi seluruh stakeholder, yaitu nasabah, investor, karyawan, komunitas, dan industri keuangan.

Tata kelola perusahaan pada bank syariah pascakonversi, terutama terkait pengawasan dana IAH (*Investment Account Holder*) oleh manajemen, menciptakan konflik kepentingan. Ketidakpatuhan syariah pada perbankan tersebut dapat merugikan nilai aset dan kredibilitasnya. Beberapa bank syariah bahkan menyembunyikan transaksi bunga pinjaman melalui akad yang kompleks.

Operasional bank syariah setelah konversi melibatkan risiko pendanaan, terutama pada skema *Profit Loss-Sharing* (PLS) seperti akad *muḍarabah* dan

musyarakah. Skema ini sering memiliki porsi lebih kecil dibanding pembiayaan berbasis hutang, yang tidak selalu sesuai dengan prinsip keadilan ekonomi Islam dan terkait dengan praktik riba yang dihindari.

Bank syariah pascakonversi dianggap beroperasi dengan efisiensi yang lebih rendah, terutama karena biaya operasional tinggi. Pilihan pendanaan berbasis ekuitas meningkatkan biaya modal, menyerupai model bisnis bank konvensional pada kondisi tekanan keuangan. Kualitas aset bank syariah pun cenderung serupa dengan bank konvensional, ditandai dengan peningkatan NPF (*Non Performing Financing*) dan penurunan kualitas aset.

Konversi bank konvensional menjadi bank syariah bukan hanya mengubah prinsip-prinsip operasional, tetapi juga berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai. Perubahan ini melibatkan transisi dari sistem keuangan konvensional ke prinsip-prinsip syariah, memerlukan penyesuaian besar dalam segala aspek operasional termasuk layanan keuangan dan manajemen risiko. Pegawai, sebagai elemen kunci dalam menjalankan aktivitas perbankan, akan mengalami tantangan dalam beradaptasi dengan perubahan ini.

Sumber daya yang dimiliki perbankan tidak akan memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Memahami pentingnya keberadaan SDM di era global saat ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh perbankan adalah dengan meningkatkan kualitas SDM.

Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia diharapkan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan

yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perbankan. Setiap perbankan selalu mengharapkan pegawai mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perbankan. Selain itu, dengan memiliki pegawai yang berprestasi dapat meningkatkan kinerja instansi pemerintahnya. Dengan kata lain kelangsungan suatu instansi pemerintah itu ditentukan oleh kinerja pegawai.

Perbankan syariah pasca konversi juga dinilai beroperasi pada tingkat efisiensi yang lebih rendah dan tidak berbeda jauh dibandingkan pada periode prakonversi disebabkan biaya operasional yang cukup tinggi. Perbankan syariah lebih memilih mendanai operasional bank melalui sumber pendanaan berbasis ekuitas yang berimplikasi pada peningkatan rasio modal terhadap deposito dengan tingkat biaya modal yang lebih tinggi dibandingkan sumber pendanaan berbasis deposito (Lorette J. Mester, 2020:1026).

Hal ini disebabkan tidak adanya perbedaan modal bisnis yang spesifik pascakonversi, dimana bank syariah pada kondisi tekanan keuangan (*financial distress*) tertentu mengalami divergensi model bisnis sehingga menyerupai model bisnis pada bank konvensional (Bourkhis dan Nabi, 2013:7).

Salah satu keputusan keuangan perbankan syariah pascakonversi adalah keputusan pendanaan struktur modal. Pada prinsipnya perbankan syariah tidak diperkenankan melakukan pendanaan struktur modal dari sumber pendanaan berbasis bunga (Archer dan Kariim, 2006:207). Pada praktiknya, perbankan syariah justru tetap melakukan pendanaan struktur modal dari sumber pendanaan deposito yang memiliki karakteristik hutang dan ekuitas secara sekaligus (Shubber dan Alzafiri, 2008:13).

Hal ini didasarkan alasan pendanaan berbasis deposito lebih disukai dengan tingkat biaya modal yang lebih rendah dibandingkan pendanaan berbasis ekuitas. Pada sisi yang lain kinerja keuangan pada bank syariah pascakonversi tidak lebih baik dibandingkan pada perbankan konvensional. Hal ini disebabkan oleh adanya ketentuan syarat kecukupan CAR (*Capital Adequacy Ratio*) yang berdampak bank beroperasi pada tingkat CAR (*Capital Adequacy Ratio*) minimum. Perbankan syariah juga diharuskan dapat mengoptimalkan kinerja keuangan dengan meningkatkan imbal hasil dari kegiatan pendanaan dan meminimumkan NPF (*Non Performing Financing*). Tetapi pada praktiknya perbankan syariah tidak mampu mengoptimalkan pengelolaan modal yang dimiliki yang berimplikasi pada kinerja keuangan yang kurang baik yang ditandai oleh peningkatan NPF (*Non-Performing Financing*) (Sutrisno, 2017:17).

Sumber daya manusia (SDM) pada perbankan syariah juga menunjukkan kinerja yang cukup rendah. Hal ini disebabkan kebijakan konversi dalam pendirian bank syariah hanya berfokus pada Islamisasi sistem perbankan tetapi mengabaikan aspek ketersediaan sumber daya individu dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Pada prinsipnya, perbankan syariah diharuskan mampu menjalankan sistem keuangan perbankan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam yang didukung dengan sumber daya individu yang berkualifikasi. Pada praktiknya perbankan syariah lebih banyak merekrut sumber daya karyawan berkualitas rendah yang berdampak pada kurang optimalnya kinerja dan kualifikasi hasil pekerjaan.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh penulis, dari hasil wawancara pada tanggal 5 Februari 2024 dengan Ibu Ginda Utami Putri selaku

pegawai BSI KCP Blang Mangat Kota Lhokseumawe diperoleh bahwa yang menjadi kendala pada BSI KCP Blang Mangat Kota Lhokseumawe yaitu (1) kurangnya pengetahuan pegawai, Pegawai mungkin mengalami kendala karena perlu memahami prinsip-prinsip perbankan syariah yang berbeda dengan konvensional, (2) Resistensi Perubahan, proses konversi dapat menimbulkan resistensi di kalangan pegawai yang lebih terbiasa dengan sistem konvensional, mempengaruhi kinerja mereka, (3) Penilaian kinerja pegawai dalam konteks baru perlu mempertimbangkan aspek-aspek spesifik yang terkait dengan prinsip-prinsip syariah, seperti etika bisnis, kepatuhan terhadap hukum syariah, dan pemberdayaan masyarakat.

Menurut beliau sistem kinerja pegawai lebih baik sistem Bank syariah karena Bank syariah adalah sistem perbankan berdasarkan prinsip-prinsip hukum Islam syariah. Dalam agama Islam, untuk pinjam meminjam dilarang mengenakan bunga (riba). Oleh karena itu, bank syariah tidak memberikan bunga, tapi bagi hasil. Selain itu, dalam agama Islam juga dilarang berinvestasi pada usaha-usaha terlarang (haram). Beberapa faktor yang menjadi dasar perbankan dan investasi syariah, yakni tidak berdasarkan riba (*interest*), dalam operasinya tidak melibatkan elemen gambling, tidak melibatkan produk dan/atau menjual barang atau layanan yang haram, dan tidak ada elemen gharar (ketidakpastian). Sedangkan untuk produk investasi syariah, keragamannya masih cukup terbatas karena itulah minat masyarakat untuk investasi masih kurang terfokus.

Dan pertanyaan yang terakhir yaitu harapan dari BSI KCP Blang Mangat Kota Lhokseumawe setelah dikonversinya bank tersebut adalah semoga perbankan syariah dapat menjadi bagian strategis dalam meningkatkan keadilan,

kebersamaan, dan kesejahteraan dalam pembangunan ekonomi. Dimana persoalan mendasar yang kerap dihadapi ialah ketimpangan ekonomi. Sehingga kehadiran perbankan syariah mampu menjadi jalan keluar dalam mengatasi persoalan ketimpangan ini mengingat nilai-nilai yang terkandung dalam perbankan syariah mengedepankan asas keadilan dalam setiap aspeknya. “Kita perlu kembangkan bank syariah ini karena menjanjikan dan tentu sesuai dengan prinsip agama islam. Dan konvensi ini menjadikan bank syariah yang lebih baik lagi. Untuk itu kami membutuhkan dukungan dari semua pihak untuk Bank Syariah Indonesia ini menjadi lebih baik.

Berdasarkan uraian Latar belakang tersebut, maka perlunya pemahaman mendalam tentang dampak konversi syariah terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor seperti penyesuaian terhadap prinsip-prinsip syariah, perubahan tata kelola perusahaan, dan peran pegawai dalam implementasi kebijakan syariah perlu dianalisis. Selain itu, konflik kepentingan antara pegawai dan perubahan struktur tata kelola perusahaan juga menjadi fokus perhatian. Konversi juga memiliki dampak finansial dan operasional, yang dapat mencakup biaya transisi, perubahan model bisnis, dan penyesuaian terhadap peraturan perbankan syariah. Diperlukan analisis kritis terhadap bagaimana perubahan ini dapat memengaruhi efisiensi operasional dan kesejahteraan pegawai. Perlu dianalisis bagaimana konversi syariah dalam bank konvensional menjadi bank syariah mempengaruhi kinerja pegawai dalam menghadapi lingkungan kerja yang berubah.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah di deskripsikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah

1. Menganalisis Bagaimana Konversi Syariah terhadap Kinerja Pegawai dalam Bank Konvensional menjadi Bank Syariah Indonesia di Bank Syariah Indonesia KCP Blang Mangat Kota Lhokseumawe?
2. Apa dampak konversi tersebut terhadap motivasi, kompetensi, dan kinerja pegawai dalam konteks pengimplementasian prinsip-prinsip syariah dalam aktivitas operasional bank?
3. Sejauh mana implementasi prinsip-prinsip syariah dalam bank syariah memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai, baik secara individu maupun secara keseluruhan dalam mencapai tujuan strategis bank?

## **1.3 Fokus Penelitian**

Penelitian ini akan difokuskan pada “Bagaimana Konversi Syariah terhadap Kinerja Pegawai dalam Bank Konvensional menjadi Bank Syariah Indonesia di Bank Syariah Indonesia KCP Blang Mangat Kota Lhokseumawe” yang objek utamanya merupakan Pegawai Bank Syariah Indonesia yang ada di KCP Blang Mangat, Kota Lhokseumawe.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Studi ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana proses konversi dari Bank Konvensional menjadi Bank Syariah Mempengaruhi aspek-

aspek kinerja pegawai dan Menentukan apakah terdapat resistensi terhadap perubahan dan mengidentifikasi tantangan-tantangan yang dihadapi oleh pegawai selama proses konversi.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1. Kegunaan Teoritis**

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan wawasan pengetahuan yang lebih mendalam mengenai perbankan beserta sistem operasinya. Terutama masalah konversi Bank terhadap kinerja pegawai.

### **2. Kegunaan Praktis**

#### **a. Bagi Perbankan**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan evaluasi oleh pihak manajemen bank dalam pengambilan keputusan maupun penerapan strategi yang efektif untuk mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi yaitu kinerja pegawai

#### **b. Bagi Penulis**

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang perbankan terutama yang berkaitan tentang dengan penelitian terhadap Kinerja Pegawai Bank konversi

#### **c. Bagi Rekan Mahasiswa**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam ilmu penguatahuan khususnya pada kajian perbankan tentang Konversi Bank Konvensional ke Bank Syariah TPenelitian ini diharapkan dapat

memberikan kontribusi dalam ilmu pengetahuan khususnya pada kajian perbankan tentang Konversi Bank Konvensional ke Bank Syariah Terhadap Kinerja Pegawai